

Etkin Bütçe Yönetim Modelleri

21. Çözüm Ortaklığı Platformu

Arzu Şahin
Anıl Şengenç

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Bütçe Süreçlerine Genel Bakış | 3 |
| 2. | Etkili Bütçe Teknik ve Yaklaşımları & Sıfır Tabanlı Bütçe | 15 |
| 3. | Bütçe Performansı Ölçümünde Etkili Yöntemler | 28 |
| 4. | Bütçe Süreçleri ile İlgili Araştırma Sonuçları | 34 |
| 5. | Bütçe Süreçlerinde Teknoloji | 40 |

The slide features a light gray background with several colored squares. In the top right corner, there is a 2x2 grid of squares: white, light gray, and red. In the bottom left corner, there is a 2x2 grid of squares: white, light gray, and red. The red squares contain a white right-pointing arrow.

1

Bütçe Süreçlerine Genel Bakış

Bütçeleme kaynak yönetiminde karar alma ve performansın yönetilmesi için etkili bir araçtır

Kaynak yönetimi ile ilgili önemli kararlar alınması



Sermaye



İnsan Kaynakları



Diğer Operasyonel Kaynaklar

Performansın yönetilmesi



Stratejik hedeflerle uyumluluk



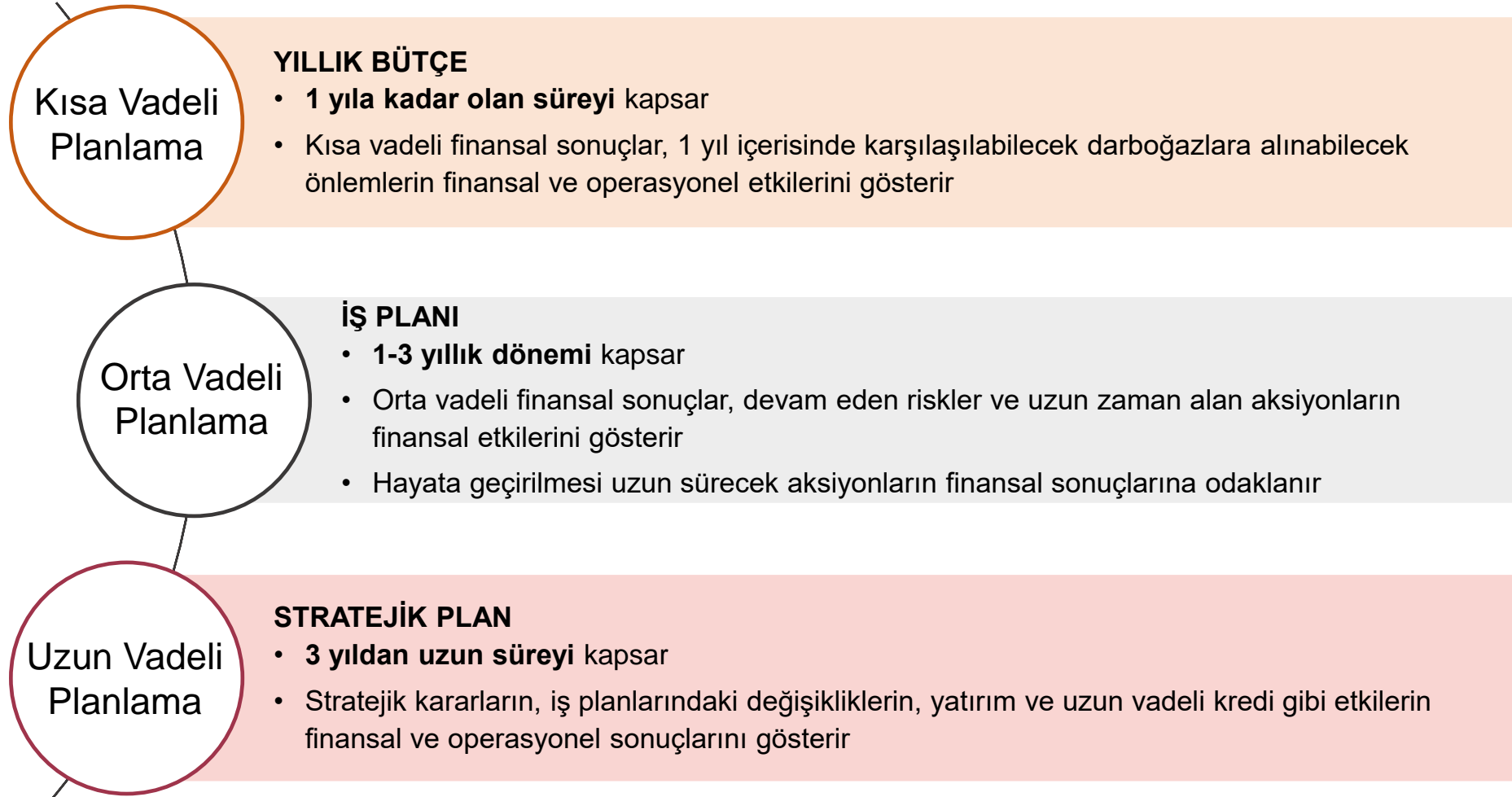
Performans hedeflerinin belirlenerek duyurulması



Performansın ölçülerek ödüllendirilmesi

Kısa, orta ve uzun vadeli planlar sırasıyla bütçe, iş planı ve stratejik planlama ile yönetilir

Şirketlerin gelecek planlamalarını kısa, orta ve uzun vadeli olarak üç kırılimda hazırlaması, beklentilerin takibinin düzenli bir biçimde yapılabilmesine imkan sağlar



İdeal modelde stratejik planlama süreçleri ile entegre edilen bütçe süreçleri, performans yönetim süreçlerine kadar ilişkilendirilir

Operasyonel ve finansal mükemmeliyetin var olabilmesi için bütçe süreci, stratejik yönetim ve kurumsal performans entegre şekilde çalışmaktadır



- Stratejik kararlar göz önünde bulundurarak hazırlanan bütçe, **şirket kaynaklarının doğru yere aktarılmasını** sağlar



- Bu getirilerin sürdürülebilir olabilmesi ve ihtiyaç halinde revize edilebilmesi için **güçlü analiz** ve **doğru KPI'lar** ile **kurumsal performans yönetimi** güçlendirilmelidir



İyi bir bütçe ve planlama süreci varsayım ve öngörü temelli olarak hedefe odaklanır ve geleceği sistematik olarak tahminler

Bütçe sürecinin temel özellikleri ve uygulamalar



Hedefe Odaklı

Bütçeleme süreci, hedefe ulaşmak için bir yardımcıdır



Geleceğe Yönelik

Bütçeleme her zaman geleceğe yöneliktir



Güvenilir

Bütçe çalışmaları tarafsız ve güvenilir sonuçlar üretmelidir



Sistematik

Bütçeleme, var olan problemleri belirlemek ve çözüm bulmayı sağlamak için önceden tanımlanmış adımları sistematik olarak takip eder



Varsayım ve Öngörü Temelli

Bütçeleme süreci, varsayım gibi birçok bilgiye ihtiyaç duyar



Raporlanabilir

Bütçeleme çalışmaları kullanıcılarına erişim imkanı sunmak için raporlanabilir olmalıdır

Etkin bir bütçe süreci için detay ve onay seviyesi doğru bir şekilde belirlenmeli, doğru veriler üzerinden farklı senaryolar analiz edilmelidir

Başarılı bir bütçe planlama sürecinin temel unsurları



Detay seviyesi

- Temel **sektör ve şirket dinamiklerini** kapsar
- **Kontrol edilebilir** veri setlerine odaklanır



Veri doğruluğu ve tamlığı

- Sistem üzerinden otomatik **veri modeli kurgusu** vardır
- **Manuel** müdahaleler ve dağınık **excel** dosyaları **azaltılır**



Onay mekanizması

- Onay mekanizmasında **rol ve sorumluluklar net** bir şekilde belirlenir ve katmanları belirtilen rol ve sorumluluklara göre oluşturulur



Organizasyon, süreç ve teknoloji

- **Doğru yetenekler** organizasyona kazandırılır
- **Süreçlerin standardizasyonu** ve otomasyonu sağlanır
- Teknolojinin **uçtan uca tüm süreçlerde** bir sağlayıcı olarak konumlandırılması yapılır



Etkin senaryo analizi

- Risklerin **kazanç üzerindeki etkisini** makro ve mikro parametreler üzerinden farklı yaklaşımlar ile analiz edilir
- Finans fonksiyonu **karar alma sürecinde** gerçekçi öneriler ile yol gösterici bir **çözüm ortağına** dönüşür



Verimli bütçe kültürü

- Sürekli **planlama ve sahiplenme** kültürü oluşur
- Harcamaların ve kayıtların **anlaşılan bütçe terminolojisinde** iletirilir

Doğru kurgulanmış bütçe yapısı şirkete farklı boyutlarda öngörü sağlar

Bütçe planlama sürecinin faydaları



Üst yönetimin **karar alma** sürecinin kolaylaştırılması



Fonksiyonların şirket hedeflerine **katkılarının** takibinin yapılması



Gelecek dönemde yaşanması olası **sorunlar için öngörü** sağlanması



Satış, karlılık, gider ve maliyetin **kontrol** edilmesi, sapmalar ile ilgili aksiyonların alınması



Ölçülebilir hedefler ile birimlerin **performansının tam zamanlı ve sürekli** olarak izlenmesi



Karlılık/ciro artışına yönelik **yatırım kararlarının** doğru yönlendirilmesi



Şirket **stratejileri ile uyumlu hedeflerin** ilgili yıl öncesinde belirlenmesi



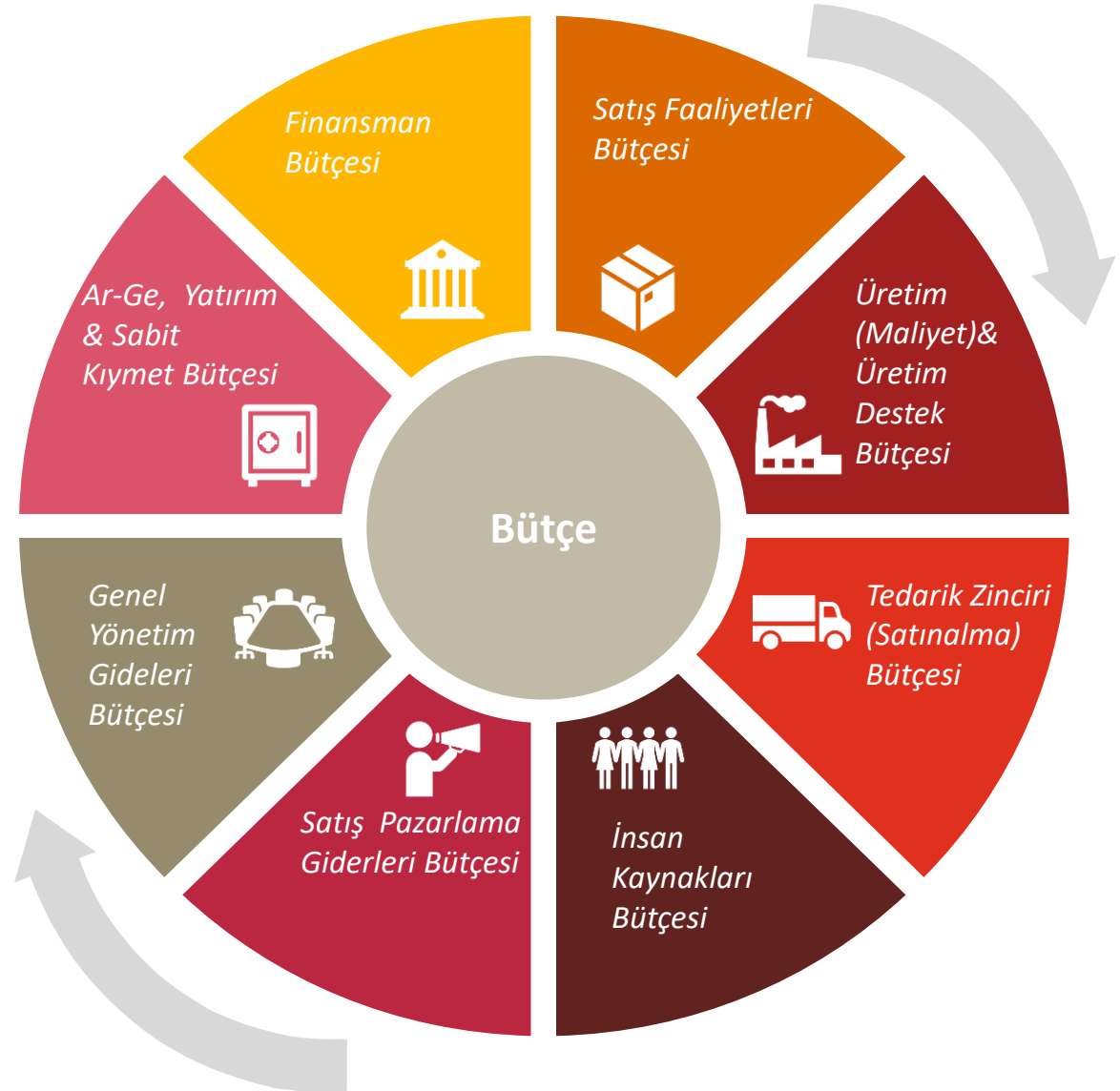
Günlük operasyonlarından uzaklaşıp, **geniş bir açıdan işletmeye** bakılması

İdeal bütçe hazırlığında, şirketin tüm alt faaliyetlerinin entegre bir şekilde ilerlemesi kritik öneme sahiptir

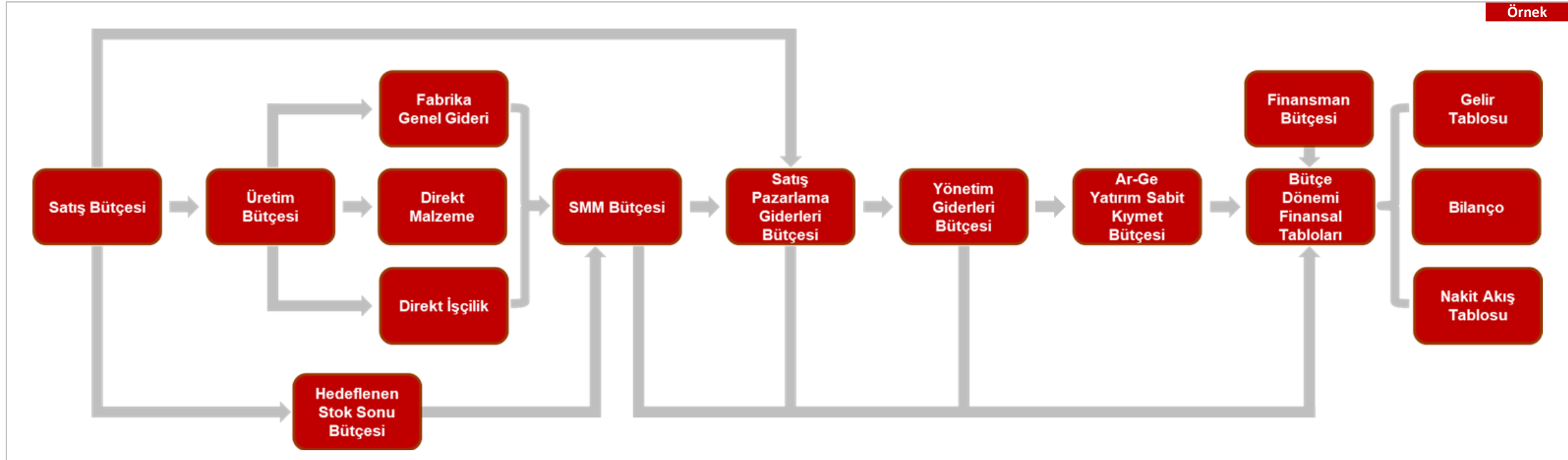
Bütçe süreci alt modülleri

Bütçe Sürecinin Genel Döngüsü

- **Ana gelir kaynağını** ve **üretim kapasitesini** belirlemek için **satış tahminleri** hazırlanır
- Kapasite ve miktarlarla beraber **üretim maliyetleri** belirlenir
- Planlanan üretim miktarları üzerinden **tedarik ihtiyacı belirlenir**
- **Ücret, prim ve izin** faktörleriyle insan kaynakları bütçesi planlanır
- **Operasyonel gider bütçeleri** belirlenir (Genel Yönetim, Satış Pazarlama vb.)
- **Yatırım projeksiyonları ve amortismanlarla** beraber sabit kıymet bütçesi belirlenir
- **Finansman ihtiyaçlarını** görünür hale getirdikten sonra finansman planlaması yapılır



İyi uygulamalardaki bütçe süreci, satış fonksiyonu ile başlayarak ilgili operasyonel adımların planlarının hazırlanmasıyla finalize hale getirilir

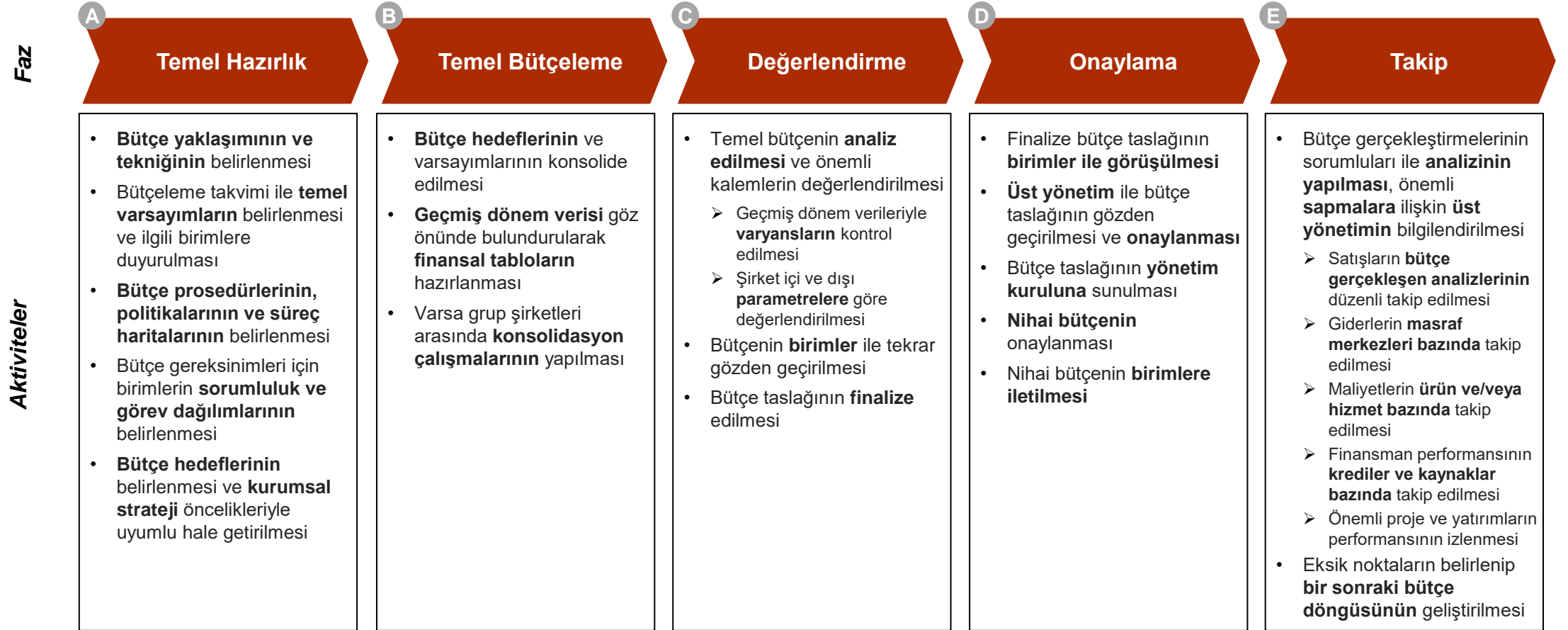


- Üretim firmalarının bütçe hazırlığını verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için **uçtan uca bütün fonksiyonları kapsayan** entegre bir **süreç yönetim akışı** oluşturulmalıdır

- **Hedeflenen ciro beklentisi**, bütçe sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır
- Üretim maliyeti ve giderleri, satış maliyeti, yönetim maliyeti ve yatırım bütçeleri; **satış bütçesinin onaylanması sonucunda** planlanmaktadır

Bütçeleme süreci beş temel fazda gerçekleşmektedir

Bütçe sürecinin temel fazları



Bütçe öncesinde gerekli analizlerin yapılması ve gelişim alanlarının belirlenmesi sıklıkla karşılan sorunların çözümlemesinde kritiktir



Satış bütçesinin doğru detayda **ürün kırılımında** yapılamaması



Satış miktarı ve **birim fiyat** analizlerinin yapılamaması



Gelirin **müşteri/müşteri grupları bazında** takip edilememesi



Gelir ve giderlerin **doğru bir şekilde takip** edildiğinden emin olunmaması



Departman harcamalarının **belirli standartlara ve politikalara** bağlanmaması



Masrafların **departmanlara ve ilgili gider kalemlerine** doğru şekilde yansıtılamaması

Organizasyon içerisinde **bütçe sahipliğinin** ve **departmanlar arası koordinasyonun** zayıf olması

Mevsimselliğin bütçeye yansıtılmaması

Bütçeleme sürecinde **şirket dışı etkenlerin** göz ardı edilmesi

Finansallarda ve operasyonda **yeterli görünürlüğün** sağlanamaması

Sözleşme **yenileme sürelerine ve kapsamlarına** dikkat edilmeden bütçeleme yapılması



İdeal bütçe sürecinin oluşturulması için, tüm paydaşların sorumluluklarının belirli olması ve koordine bir şekilde çalışılması kritik öneme sahiptir

Şirket fonksiyonlarının bütçe sürecindeki rolü

| Üst Yönetim | Finans, Muhasebe & Bütçe | Satış & Pazarlama | Operasyon & Teknik | Fabrika / Şube | Departman |
|---|---|--|--|--|---|
| CEO | CFO | CSO/CMO | CTO/CIO | Fabrika / Şube Müdürü | Departman Müdürü / Alt Fonksiyon Lideri |
| <ul style="list-style-type: none">Şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda finansal ve operasyonel planlamaların koordinasyonunun hazırlanmasıBütçenin hazırlanması için yönerge ve araçların iş fonksiyonlarına bildirilmesiGerektiğinde bütçe planlamasına destek sağlanması | <ul style="list-style-type: none">Yıllık bütçe için Yukarıdan-aşağıya destek sağlanmasıBütçe finansal parametrelerinin belirlenmesiBütçe taslağının oluşturulması ve konsolide edilmesiBütçenin gözden geçirilmesi ve iş planlarıyla tutarlılığın kontrolüKaynak planının hazırlanmasıŞirketin finansal sağlığının optimizasyonunun sağlanmasıYıllık, çeyreklik, aylık performans raporlamaları hazırlanması | <ul style="list-style-type: none">Yıllık satış planının ve aksiyonlarının ürün segmenti, coğrafya ve kapasite bazında taslağının oluşturulmasıYıllık pazarlama, (kurumsal iletişim, reklam vb) planının taslağının oluşturulmasıBütçenin gözden geçirilmesi ve iş planlarıyla tutarlılığın kontrolü | <ul style="list-style-type: none">Yıllık üretim / servis planlarının ve ilgili destek süreçlerin planlamalarının yapılmasıInbound/Outbound lojistik süreçlerinin belirlenmesi ve planlamaların yapılmasıYıllık satınalma planlamalarının yapılması ve tedarikçi anlaşmalarının gözden geçirilmesiŞirketin BT ihtiyaçlarının belirlenmesi ve dijitalleşme seviyesinin artırılması | <ul style="list-style-type: none">Şirket amaçlarına ve hedeflerine uygun olarak, kendi şube / fabrika alanlarına düşen genel planlamanın koordinasyonu ve departmanlar arası bütçenin hazırlanmasıAylık ve yıllık performans takiplerinin yapılacağı raporlamaların yapılması | <ul style="list-style-type: none">Bağlı bulunduğu iş birimlerinin koordine edilmesi sonucu kendi birimlerinde ortaya çıkan gelir ve gider hedeflerinin hazırlanmasıAylık olarak raporlamaların yapılması veya raporlama yapan departmana veri sağlanması |









2

Etkili Bütçe Teknik ve Yaklaşımları & Sıfır Tabanlı Bütçe



Bütçe sürecinin etkin şekilde uygulanabilmesi ve kültür oluşturabilmesi için şirket dinamiğine uygun teknik ve yaklaşımın belirlenmesi gerekmektedir

Bütçe planlama teknikleri ve yaklaşımları

| | | | |
|-------------|---|----------------------------|---|
| Teknikler |  | Yukarıdan-Aşağıya | Üst yönetimin ilk olarak yukarı seviye hedefleri belirlemesi ve sonrasında hedeflerin departmanlara tahsis edilmesi ile oluşturulan tekniktir |
| |  | Aşağıdan-Yukarıya | Şirketin bütün departmanlarının katılımı ile oluşturulan, toplanan verilerin konsolide edilmesi ile ortaya çıkartılan tekniktir |
| |  | Faaliyet Tabanlı | Şirket faaliyetleri incelenerek fonksiyonlar ve faaliyetler bazında gelir, gider ve maliyet planlamaları oluşturulup, konsolide edilerek şirket bütçesinin elde edildiği tekniktir |
| Yaklaşımlar |  | Sabit Bütçe | İçerisinde bulunan koşulların değişime uğramayacağı varsayılarak, statik gelir ve maliyet/gider senaryosu ile oluşturulan yaklaşımdır |
| |  | Artan Bütçe | Cari dönem bütçesine enflasyon, maliyet artışları ve hedeflenen satış fiyatlarındaki artış gibi etmenlerin eklenmesi ile oluşturulan yaklaşımdır |
| |  | Esnek Bütçe | Üretim kapasitesi, satış trendi gibi metriklerin temel alınması ile olası değişiklikleri hesaba katarak tahminlemeyle ortaya çıkarılan yaklaşımdır |
| |  | Sıfır Tabanlı Bütçe | Önceki dönem bütçelerine bakılmadan , ilgili dönem ihtiyaç ve hedefleri için sıfırdan hesaplanarak ortaya çıkarılan yaklaşımdır |
| |  | Kayar Bütçe | Sektör ve şirket dinamiklerindeki değişim göz önüne alınarak 12 ay boyunca sürekli güncellenen yaklaşımdır |

Bütçe sürecinin etkin şekilde uygulanabilmesi ve kültür oluşturabilmesi için şirket dinamiğine uygun teknik ve yaklaşımın belirlenmesi gerekmektedir

Öne çıkan bütçe hazırlama teknikleri

| | Yukarıdan-Aşağıya | Aşağıdan-Yukarıya | Faaliyet Tabanlı |
|--|--|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none">• Kısa sürede gerçekleştirilir• Bütçe üst seviyede yönetim ve deneyimli ekip tarafından belirlenir, alt seviye ekip tarafından detaylandırılarak hazırlanır• Sorumluluklar açıkça belirtilir | <ul style="list-style-type: none">• Sürece tüm seviyelerden katılım sayesinde iş sahiplenme sağlanır• Bütçe, iş sahibi tarafından iş yapış bilgisiyle temellendirilir• Departmanlar arasında daha güçlü iletişimi sağlanır | <ul style="list-style-type: none">• Alt düzey yöneticiler ve çalışanlar operasyonel bağlam içinde tartışmalar yapabilir• Bütçeleme süreci ve sonuçları üzerinde daha fazla kontrol sağlanır• Artan izlenebilirlik ve şeffaflık sağlanır |
|  | <ul style="list-style-type: none">• Daha alt seviyede çalışanlar için verimsizlik ve motivasyon düşüklüğü oluşturabilir• Üst yönetim, bütçe detayı hakkında iş sahibi kadar derin bilgiye sahip olmayabilir | <ul style="list-style-type: none">• Kaynak ihtiyacı güvenli tarafta kalmak adına gerekenden fazla bütçelenebilir• Hazırlık aşaması yavaş ilerler ve anlaşmazlıklar meydana gelebilir• Deneyimsiz yöneticiler tarafından kötü kararlar verilebilir | <ul style="list-style-type: none">• Fonksiyonların daha derin anlaşılması gerekir• Üst düzeyde, teknik bilgi ve zaman gerektirir• Süregelen yaklaşımları ve bakış açısını değiştirmek kritik olabilir |

Organizasyon içerisindeki faktörlerin değerlendirilip en uygun yaklaşımın tercih edilmesi şirkete daha güçlü bir öngörü sağlar

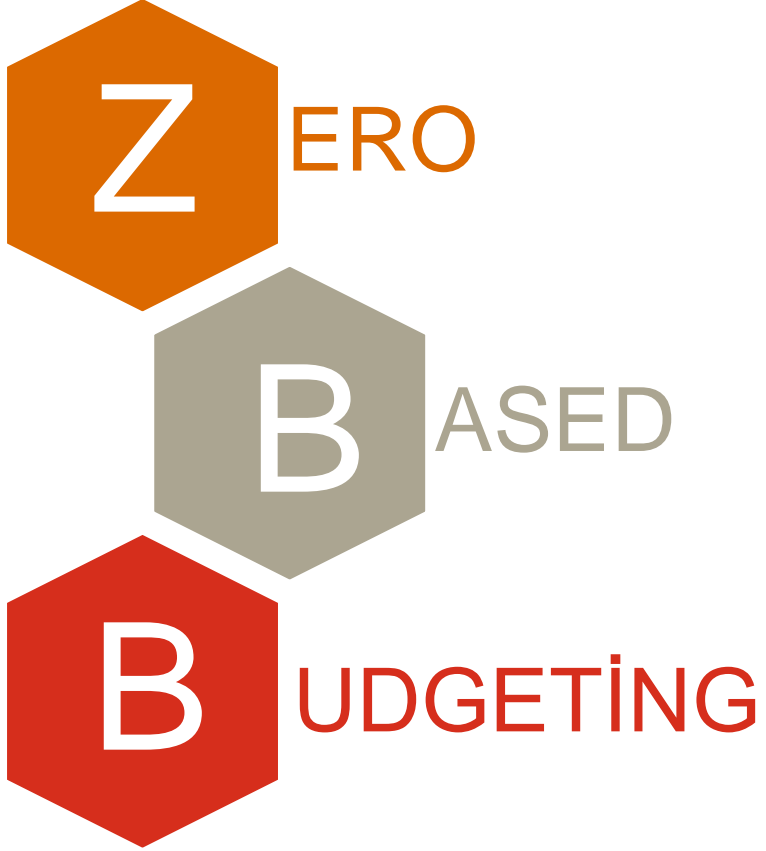
Bütçe hazırlama yaklaşımları

| | Sabit Bütçe* | Artan Bütçe* | Esnek Bütçe | Sıfır Tabanlı Bütçe | Kayar Bütçe |
|---|------------------------------------|---|---|---------------------------------------|--|
| Baz | Hedeflenen limitli tutar bazında | Bir önceki yılın gerçekleşmesine deltalar bazında | Üretim miktarı bazında Kapasite bazında | Her yıl sıfırdan kurgu bazında | Değişen tüm faaliyetler bazında Dönemler bazında |
| Uygun Ekonomik Çevre | Stabil ekonomiler | Orta seviyede değişiklik gösteren ekonomiler | Orta seviyede değişiklik gösteren ekonomiler | Yüksek değişiklik gösteren ekonomiler | Yüksek değişiklik gösteren ekonomiler |
| Uygulanabilen Sektör ve Kurumlar | Stabil şirketler Resmi kurumlar | Komplike olmayan üretim şirketleri Hizmet şirketleri | Komplike olmayan üretim şirketleri Hizmet şirketleri | Tüm şirketler | Komplike üretim şirketleri Dönemsel değişiklik gösteren şirketler |
| Süre Kapsama Kabiliyeti | 12 ay | 12 ay | 12 ay | 12 ay | 12 ay+ |
| Planlama Süreçlerine Sahiplik | Zayıf | Zayıf | Orta | Güçlü | Güçlü |
| Planlama Süreçlerine Motivasyon | Güçlü | Orta | Orta | Orta | Zayıf |
| Hazırlanma Kolaylığı | Kolay | Kolay | Orta | Orta | Zor |
| Analiz Kabiliyeti | Zayıf | Orta | Orta | Güçlü | Güçlü |
| Stratejik Önceliklere Uyum | Zayıf | Orta | Orta | Güçlü | Güçlü |
| Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik | Zayıf | Zayıf | Orta | Güçlü | Güçlü |
| Şirket İçi Planlama Kültürü Yayılımı | Zayıf | Zayıf | Orta | Güçlü | Güçlü |
| Üretkenlik Odağı | Zayıf | Zayıf | Orta | Güçlü | Güçlü |

*Sık kullanılan yaklaşımlar

Sıfır tabanlı bütçeleme, kaynakların doğru yere aktarımını hedef alır

Sıfır Tabanlı Bütçeleme



Nedir?

Sıfır Tabanlı Bütçeleme, her dönem şirket harcamalarının **sıfır temelden** başlanarak oluşturulmasıyla **kaynakların doğru kullanımını** sağlayan bütçe metodolojisi.

Pete Phyrre tarafından 1960'ların sonunda ve 1970'lerin başında geliştirilmiş olup, son yıllarda **şirketlerin ihtiyacını yüksek seviyede karşılamasından dolayı** popülerleşmiştir.

Ne değildir?

ZBB, daha az harcamak veya bütçeyi kısıtlamak değildir.

Maliyetlerde görünürlük yaratan süreci devreye sokarak, tasarrufların yaratılmasını ve sürdürülebilir kılınmasını sağlar

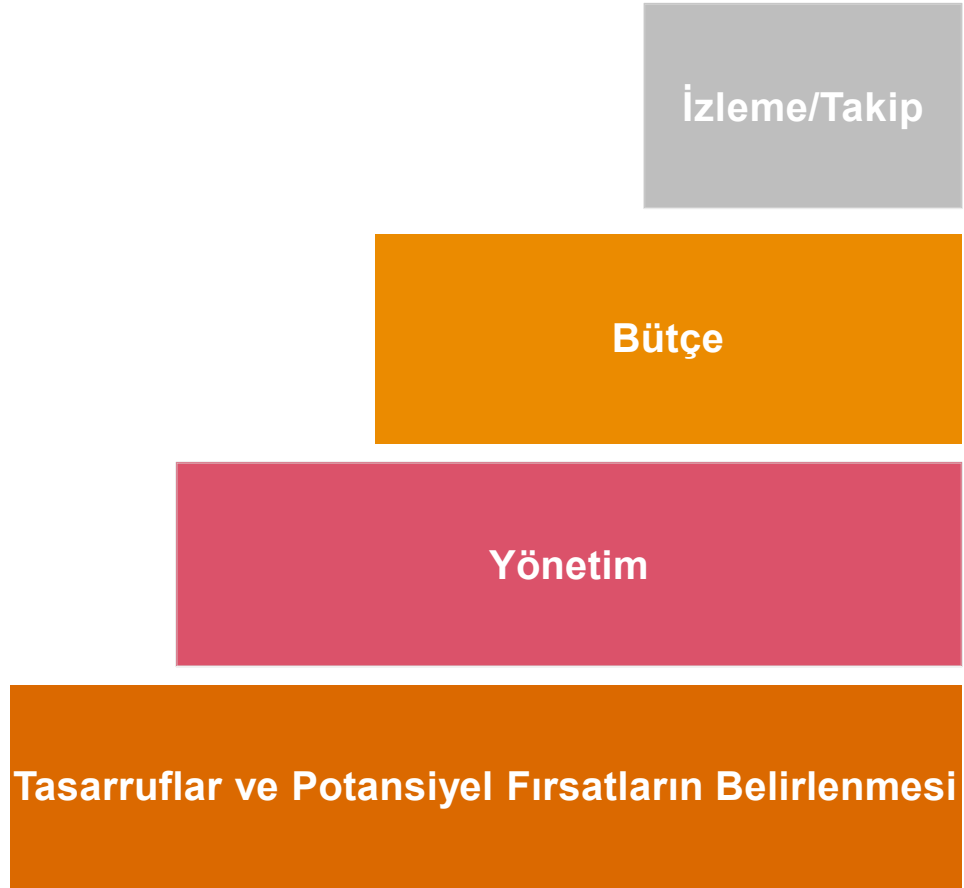
Sıfır Tabanlı Bütçeleme ("ZBB")'nin Esasları

- Stratejik Maliyet Yönetimi, «**Kim, nereye, ne kadar harcıyor**» konusunda **tam şeffaflık** sağlayarak maliyet yapısında **üst düzey görünürlük** sağlar
- Derinlemesine maliyet analizleri yoluyla **gerçeklere dayalı maliyet tasarrufu fırsatlarını** ortaya çıkararak ve **karlılık sonuçlarını doğrudan** etkileyerek tasarruf fırsatlarını sürdürülebilir kılar
- Organizasyondaki **her maliyetin gerekliliğini** sorgulayarak ve **maliyeti yaratan unsurları** ortaya çıkararak bakış açısındaki değişimi yaratır
- **Maliyet sahipliğini** güçlendirerek ve **disiplinli uygulama** yaratarak, tüm kültürü değiştiren yeni çalışma şekilleri yaratır



ZBB yaklaşımı, her biri belirli özelliklere sahip dört yapı taşına dayanmaktadır

Sıfır Tabanlı Bütçeleme ("ZBB")'nin Yapı Taşları



- Gerçekleşen veriler **aktif olarak takip** edilir, başarılar bir **ödül sistemine** bağlanarak tasarrufların sürdürülebilirliği sağlanır
- **Disiplin ve istikrar** sağlanması adına Sıfır Tabanlı Bütçeleme yapısı oluşturulur
- **Rol ve sorumluluklar** ile **maliyet kategori sahipleri** («CCO») belirlenir, politikalar oluşturulur, hedefler hazırlanır ve organizasyonda yayılımı sağlanır
- **Görünürlük sağlanır**, potansiyel tasarruflar ve daha **hızlı yürütülecek tasarruflar** belirlenir

Sıfır Tabanlı bütçeleme yaklaşımımız, 4 ana aşamadan ve 9 adımdan oluşmaktadır

ZBB Yaklaşımımız



Endüstriler, etkin bir Bütçe Planlama süreci kurgulamaları için sektör dinamiklerine uygun odak noktaları belirlemelidir



Enerji

- **Uzun vadeli yaklaşım** (doğal kaynakların etkisi)
- **Senaryo** planlama
- **Politik, makro ekonomik riskler** (dolar, petrol fiyatı)
- **Büyük sermaye harcaması** / teknoloji planlamaları



FMCG / Perakende

- **Haftalık düzeyde** yıllık bütçe vurgusu. (Son derece mevsimsel)
- **Güçlü P&L odağı**
- Ürün tekliflerinde, marjlarda, tedarik zincirinde vb. **dalgalanma** merkezleri
- **Pazarlama ve promosyon yönetimi, satış ve operasyon planlamada** güçlü ticari odaklanma



Finansal Hizmetler

- **Müşteri ve ürün karlılığına** yoğun odaklanma
- **Bilanço ve değişen makro ekonomik koşullardan** kaynaklanan oynaklık
- Maliyetlerin önemli bir yüzdesi nedeniyle **işgücü planlama**



Telekom

- **Müşterilere yoğun odaklanma**
- Hizmet teklifleri, ürünler, paketler için **çevik iş planlamasına odaklanma**
- **Sermaye** Harcama planlamasının **uzun vadeli ve stratejik yönleri** beslemesi

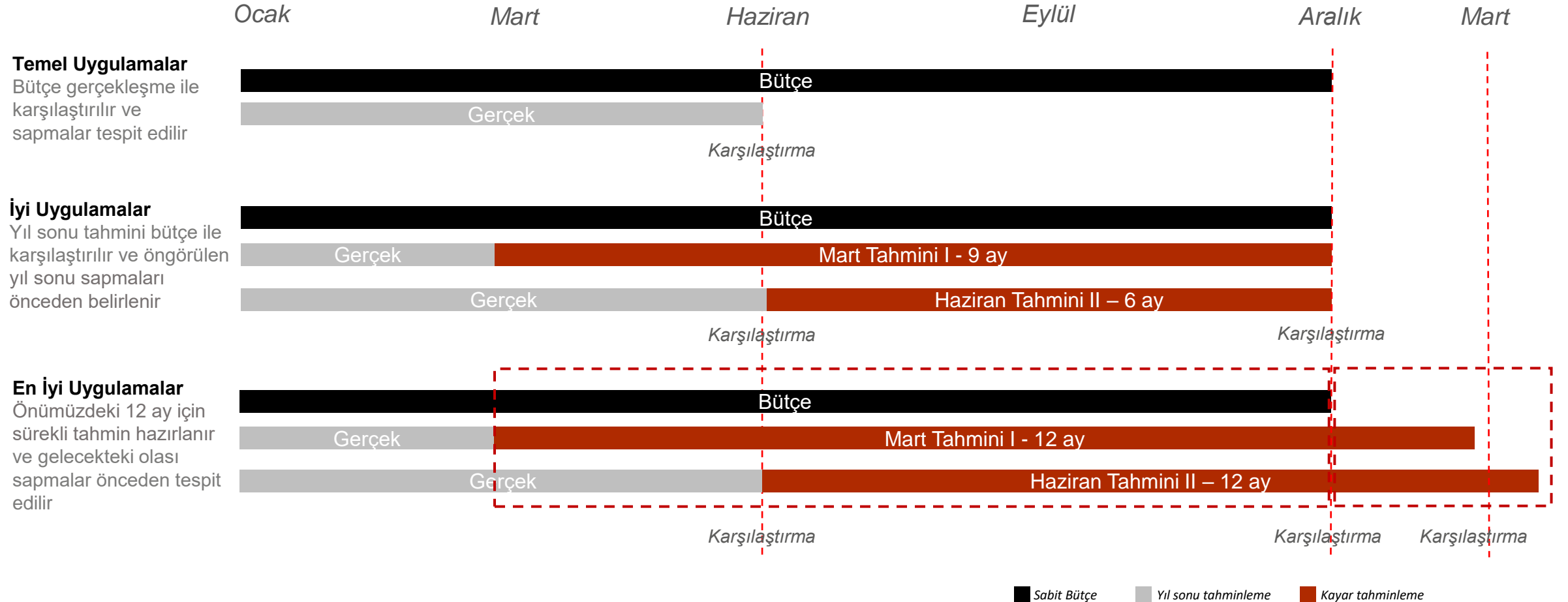


Holding

- **Portföy stratejisi, bölüme** göre iş stratejisi
- **M&A stratejisinin** önemli bir parçası
- **Yıllık** hazırlanması
- **Finansal odaklı** olması

Tahmin süreci, yönetimin geleceğe odaklanmasını sağlayarak önleyici tedbirlerin alınmasını sağlar

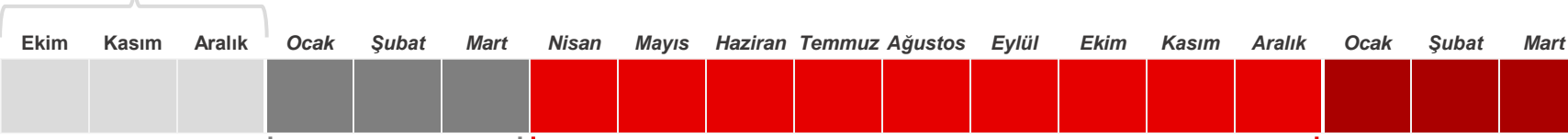
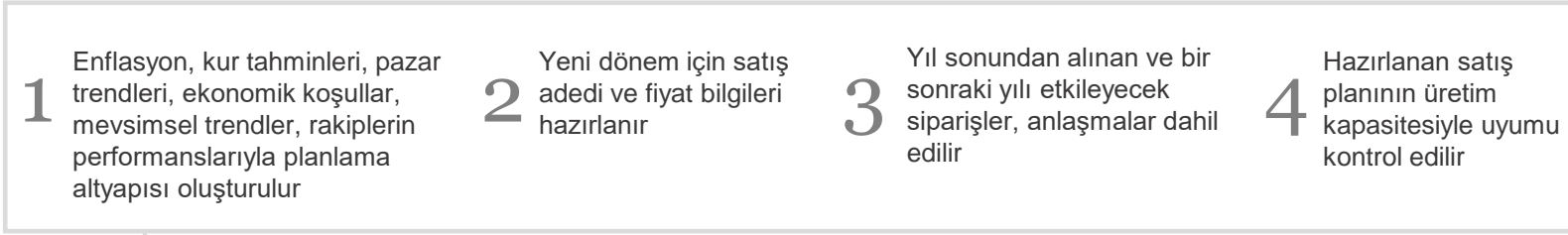
Tahminleme süreci uygulama örnekleri



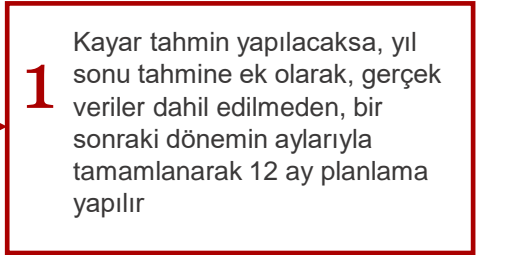
Bütçe planlama ve tahmin süreçleri kapsadığı dönemler itibariyle farklılıklar içermektedir

En iyi uygulamadaki bütçe planlama ve tahminin takvim görünümü

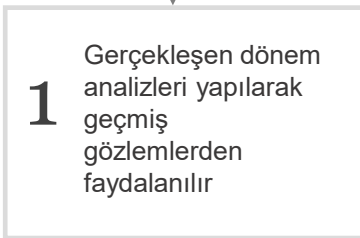
Bütçe Planlama



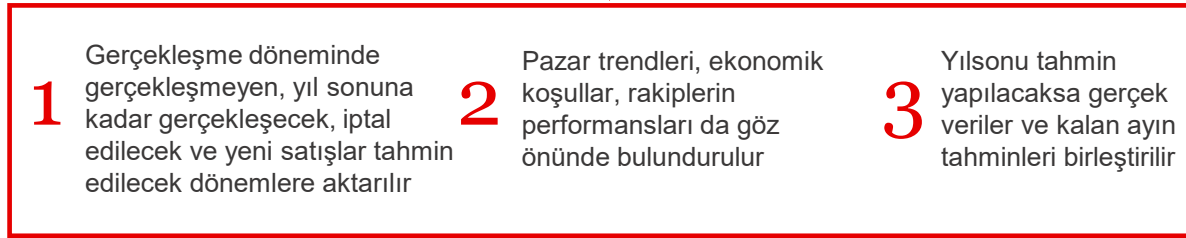
Kayar Tahmin



Fiili



Tahmin



Tahmin sürecinde şirket içi ve dışı verilerin doğru şekilde kullanılması kritiktir

Tahmin yapmak için kullanılan veri çeşitleri

Öne Çıkan Noktalar

Tam ve doğru şekilde tahmin sonuçlarına ulaşabilmek için **nicel ve nitel kaynaklardan** faydalanmak kritik önem taşımaktadır



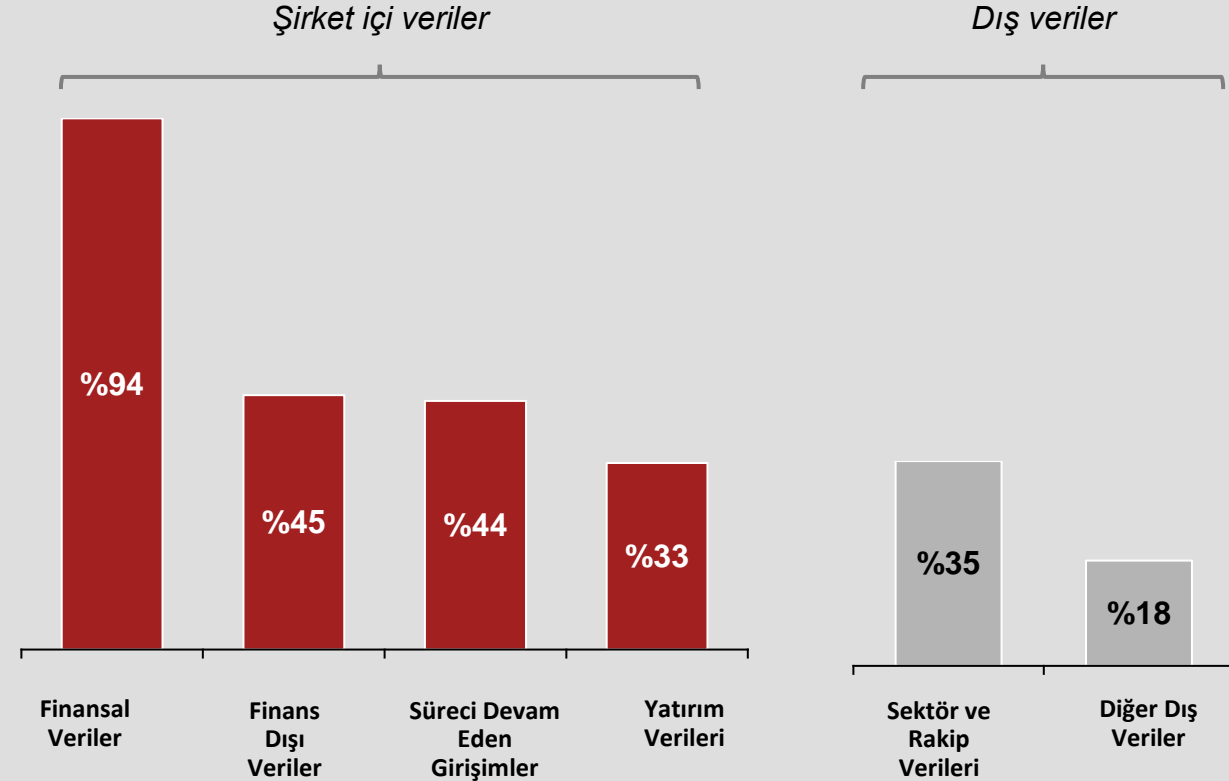
Şirketlerin büyük bir çoğunluğu, **sektördeki değişimleri analizlerine katmayarak** dış verilerden tam olarak **faydalanmamaktadır**



Tahminleme süreci için şirket içi **finansal verilere yoğunlaşma** gözlemlenmiş olup tüm şirket verilerden faydalanmanın **az olduğu** saptanmıştır



Tahmin yaparken hangi veri çeşitlerini kullanıyorsunuz?



3

Bütçe Performansı Ölçümünde Etkili Yöntemler



Bütçe performansının ölçülmesi; şirket hedeflerinin başarılmasında, stratejilerinin belirlenmesinde ve verimliliğin artırılmasında ana unsurdur

Bütçe performans ölçümü önerileri

1 Stratejik öncelikler ve iş planlarıyla bütçe uyumunun sağlanması

- Şirket hedeflerinin **Kurumsal Strateji ile uyumlu** hale getirilmesi
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde **şirket içi bağımlılıklarının ve süreçlerin sahiplendirilmesinin** netleştirilmesi
- **Sektör ve ekonomik koşullar** göz önüne alınarak yapılan **senaryoların** planlanması

2 Bütçe hesap verilebilirliğinin artırılması

- İş birimlerine **gelir tahsisi modelinin** geliştirilmesi
- İş birimlerine **OpEx (operasyonel giderler) sahiplendirilmesinin** yapılması
- Yukarıdan aşağıya **periyodik OpEx değerlendirmesi** yapılabilmesi için altyapı oluşturulması, **hiyerarşi bağlantısı** kurulması
- **CapEx yönetiminin iyileştirilmesi** ve ilgili paydaşların belirlenmesi

3 Raporlamalar ve analizler ile şirket performansının izlenebilir kılınması

- **Aylık Bütçe Gerçekleştirme Raporlarının** hazırlanması ve fiili değerlerin yasal raporlarla paralel ilerlemesi
- Fonksiyonel raporlamalarla **fonksiyonlar bazında gelir/gider** dengesinin izlenmesi
- Yönetim raporlamalarıyla **üst yönetime Yönetim Kokpiti** oluşturacak karar destek raporlamalarının hazırlanması

4 Anahtar performans göstergelerinin verimli yönetimi ve şirket / departman puanlama yaklaşımı

- **Strateji ve Hedeflere uyumlu KPI'ların** belirlenmesi
- Tüm süreçlere ve projelere ait **KPI'larının adreslenmesi ve bütünlük** sağlanması
- **Kurumsal Karne** raporlamalarında **periyodik olarak KPI takibi** yapılabilmesi
- **Kurumsal Strateji ile puanlamanın hizalandırılması**, Kurumsal Karne ile şirketin, Bütçe Gerçekleşen Analizleriyle **iş birimi puanlamaları** yapılması
- **Bütçe Formu verilerinin Puanlama Formunda** kullanılması

Bütçe gerçekleşmesi performans analizi yaklaşımları

Raporların otomasyonu ile hazırlık süresinin azaltılması ve analizlerin doğruluğunun artırılması hedeflenmektedir

Örnek

| | Actual | Budget | Var (EUR) | Var % |
|-----------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| Income | | | | |
| Income from Income Tax Work | 800.00 | 0.00 | 800.00 ▲ | 0.0% |
| Income from TDS work | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0% |
| Income from Vat work | 1,600.00 | 0.00 | 1,600.00 ▲ | 0.0% |
| Interest Income | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0% |
| Total Income | 2,400.00 | 0.00 | 2,400.00 | 0.0% |
| Gross Profit | 2,400.00 | 0.00 | 2,400.00 | 0.0% |

1

Verilerin **tam**, analiz edilebilir seviyede ve **bütçe metodolojisiyle** uyumlu olması

2

Odaklanılacak alanları görmek, verimsiz analiz ve raporların önüne geçmek için analizlerinizin üst seviyede kalmaması, **tutarı oluşturan etmenlerin** (birim fiyat, tedarikçi, enflasyon vb.) ayrıştırılması

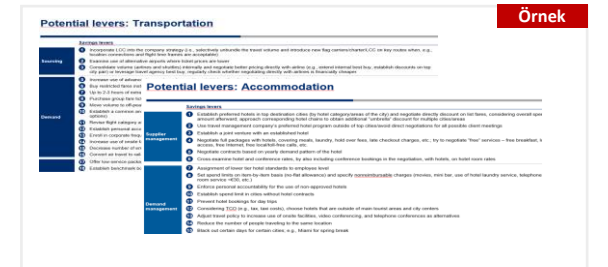
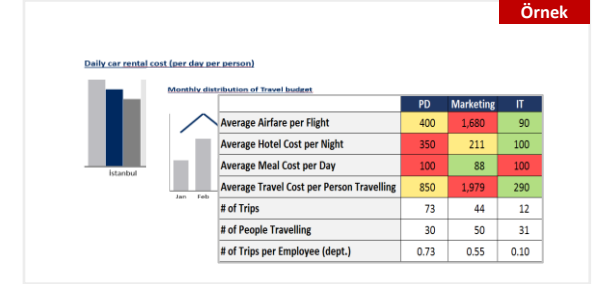


3

Analizlerin **KPI'lara ve stratejik hedeflere uyumlu** şekilde kurgulanması, sadece sapma analizlerine odaklanmak yerine şirket performansını gösterecek analizlere de dikkat edilmesi

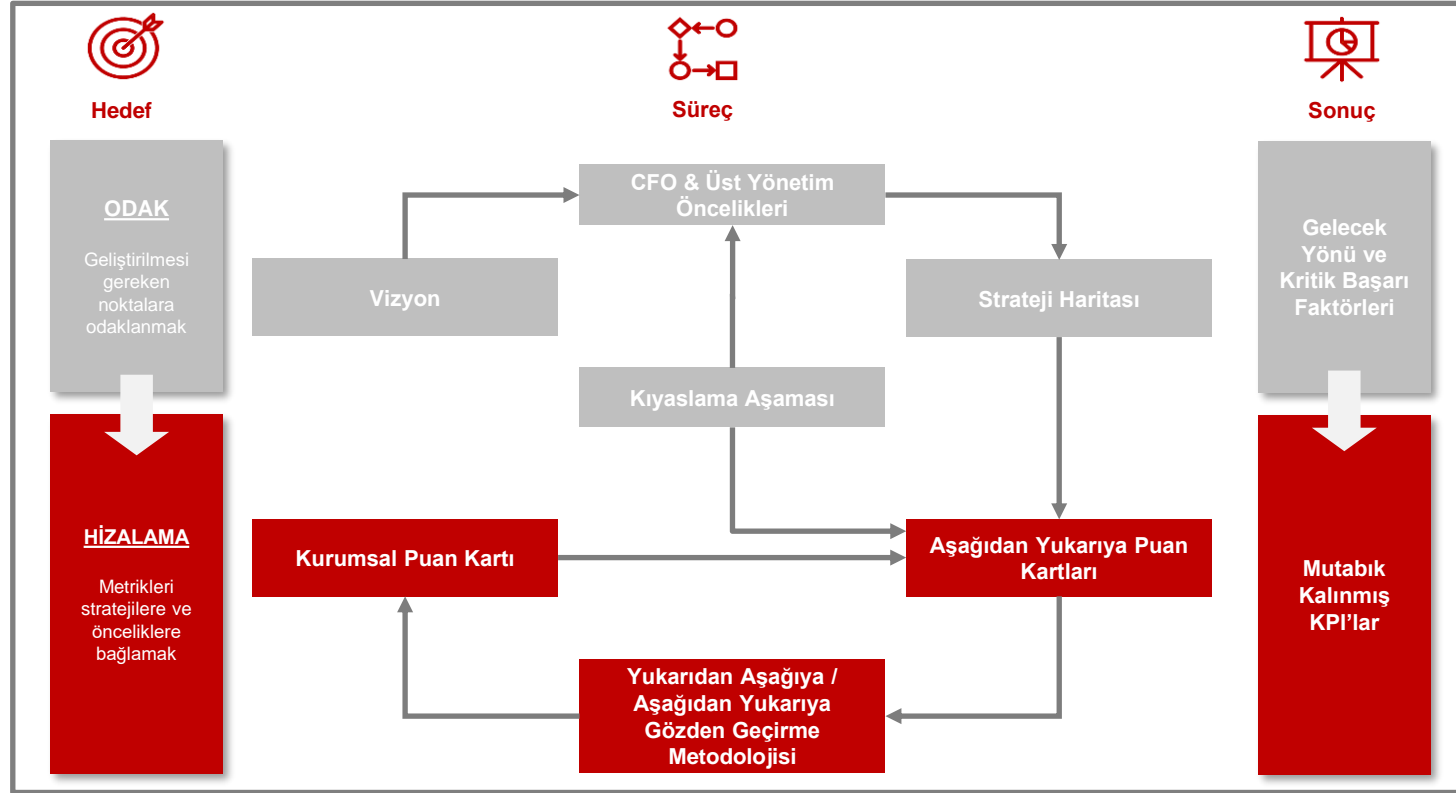
4

Analizler sonucunda tespit edilen hedeflerden ve planlamalardan uzaklaştıran konuları ve bu konularla ilgili alınabilecek **aksiyonların** belirlenmesi



Etkin ve şeffaf performans yönetimi için kritik olan "Balanced Scorecard" şirket vizyon ve stratejileri ile uyumlu olarak hazırlanmalıdır

Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) hazırlama süreci (1/3)



Kurumsal Karne Tasarımı

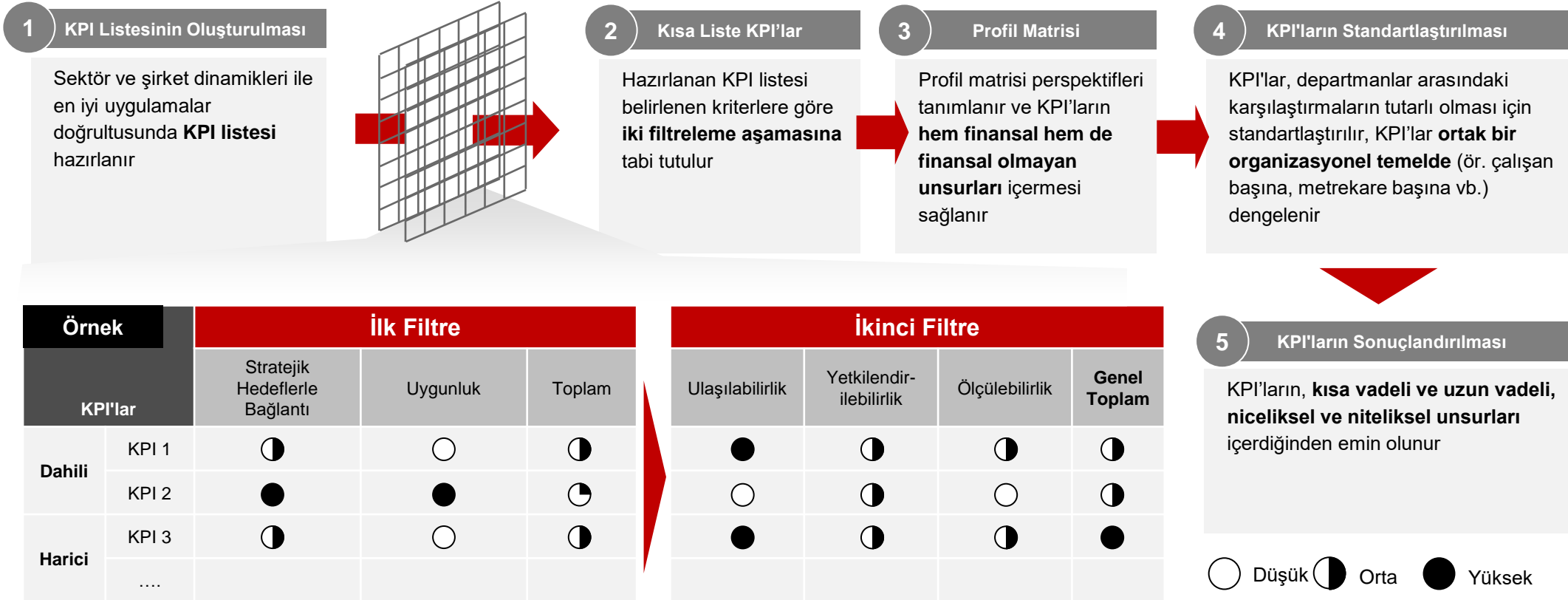
- Kurumsal karne tasarımının temelini oluşturmak için nihai KPI listesini değerlendirilmesi ve filtrelenmesi
- Kurumsal Gelişim/Stratejik Plan ve hedeflerle doğrudan eşleşen kurumsal karne profillerinin geliştirilmesi
- Hedefler belirlenirken 'SMART' metodunun izlenmesi (**S**: Spesifik, **M**: Ölçülebilir, **A**: Atanabilir **R**: Realistik, **T**: Zamana dayalı)

Kurumsal Karne'nin 4 Perspektifi

- **Mali bakış:** Finansal performans ölçütleri, şirketleri analiz etmek ve karşılaştırmak için ortak bir dil sağlar
- **Müşteri Bakış Açısı:** Şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar segmentlerini ve şirketin bu hedeflenen segmentlerdeki performans ölçütlerini belirler
- **İç Süreç:** İç-iş-süreç perspektifinde, yöneticiler kuruluşun mükemmelleşmesi gereken kritik iç süreçleri tanımlar
- **Öğrenme ve Büyüme:** Teşvik amaçlı, öğrenme ve büyüme perspektifi insanların yeteneklerine odaklanmaktadır

Balanced Scorecard oluşturulurken hazırlanan taslak KPI listesi şirket dinamiklerine uygun olarak belirlenen kriterlere göre finalize edilir

Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) hazırlama süreci (2/3)



KPI'ların şirket iş planı ve stratejisi doğrultusunda kararlaştırılmasıyla mevcut durum analizi yapıp performans hedefleri belirlenmelidir

Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) hazırlama süreci (3/3)

| | KPI | Hedef | Mevcut Durum | Açıklama | Fayda | Örnek |
|--------------------------|--|-------------|--------------|--|--|-------|
| Finansal | Net işletme sermayesi optimizasyonu | $1 < x < 2$ | 2.3 | Alıcı ve satıcı ödeme sürelerini ve stok kullanımını optimize ederek işletme sermayesini hedef aralıkta tutmak | Nakit yetersizliğinin önüne geçerek, borçlanmayı azaltmak | |
| | Özkaynak karlılığının artırılması | %11 | %9 | Özkaynak karlılığını etkileyen etmenlerde darboğazları optimize etmek | Şirkete rekabet avantajı sağlamak ve güçlü bir finansal yapı oluşturmak | |
| | Nakit akış endeksi puanının artırılması | >100 | 80 | En düşük nakit akış endeksli krediye odaklanarak iyileştirme aksiyonları almak | Şirketin nakit akış endeksini optimize ederek, nakit ihtiyacını iyileştirmek | |
| Müşteri | Müşteri sadakatinin yükseltilmesi | %35 | %25 | Satış yapılan müşterinin şirketi tekrar tercih etme oranını yükseltmek | Mevcut müşterilerin şirkete olan sadakatini artırarak korumak | |
| | Müşteri taleplerine dönüş süresinin kısaltılması | 1 gün | 3 gün | Uzun süren müşteri dönüşlerini kısaltmak | Müşteri memnuniyetini artırarak, marka imajını güçlendirmek | |
| | Yeni müşteri sayısını artırmak | Yılda 300 | Yılda 100 | Daha fazla kişiye ulaşarak müşteri sayısını artırmak | Artan müşteri sayısı ile, şirket gelirlerinin artırmak | |
| İç Süreç | Ortak sistemler kullanım oranı | >%35 | %25 | Ortak dijital sistemler kullanılarak organizasyon içinde uyumu ölçümlemek ve artırmak | Dijitalizasyon seviyesini arttırmak | |
| Öğrenme ve Büyüme | Çalışanın devir oranı | >%10 | %15 | Mevcut çalışanların işyerine bağlılığının ölçülmesi ve artırmak | Şirket içerisindeki çalışan sirkülasyonunu azaltmak ve şirket içi bilginin şirket bünyesi içerisinde kalması | |
| | Eğitim verimliliği | >%93 | %85 | Şirket bünyesinde verilen iç ve dış eğitimlerin süreçlere yansımaları ve etkisinin ölçmek | Çalışanlara verilen eğitimlerde istenilen sonuçlara optimum sürede ulaşabilme gücünün ölçülmesi ve artırılması | |

4

Bütçe Süreçleri ile İlgili Araştırma Sonuçları



Bütçe ve performans yönetimi için katma değerli iş gücü sahipleri efor harcamaktadır

Uluslararası şirketlerde yapılan araştırmalara göre;



Şirketler, ortalama **25 Bin adam/saat** performans ölçümlerine ayırmaktadır

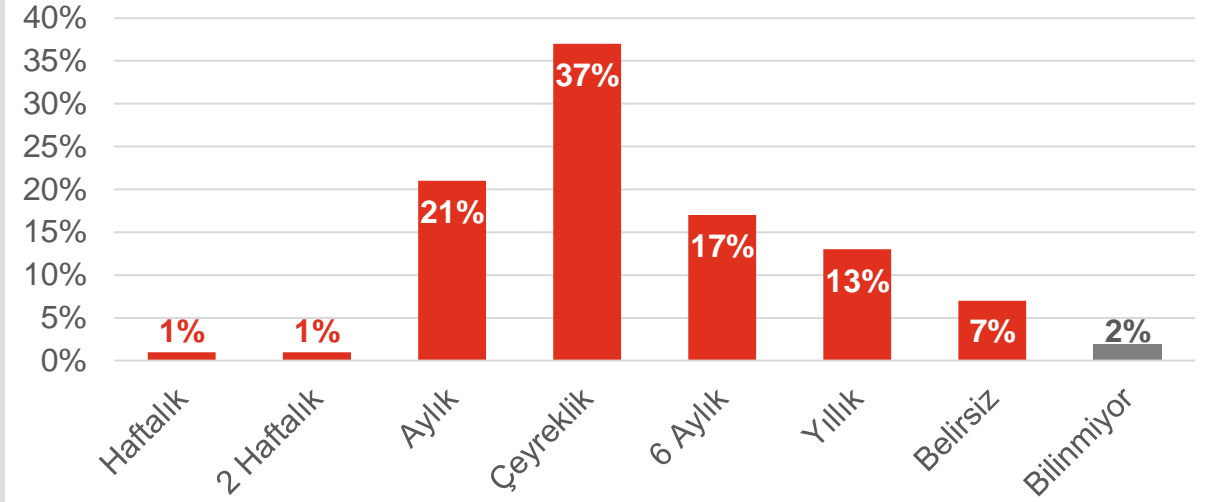


Yöneticiler zamanının **20-30%**'unu bütçe yapmaya ayırmaktadır

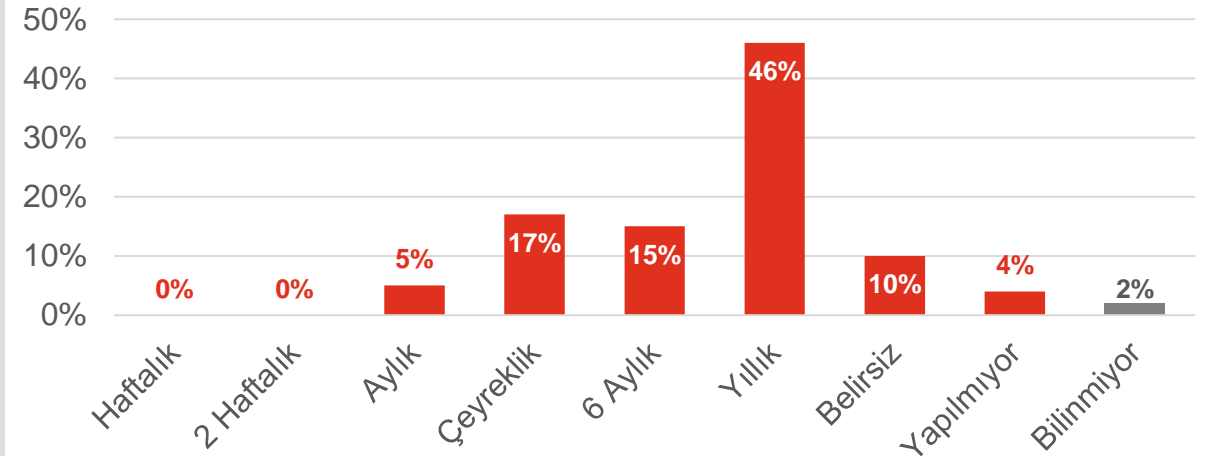


Şirketlerin **60%**'i stratejilerini bütçelerine yansıtmaktadır

Hangi sıklıkla yıllık bütçe planınızı düzenliyorsunuz?



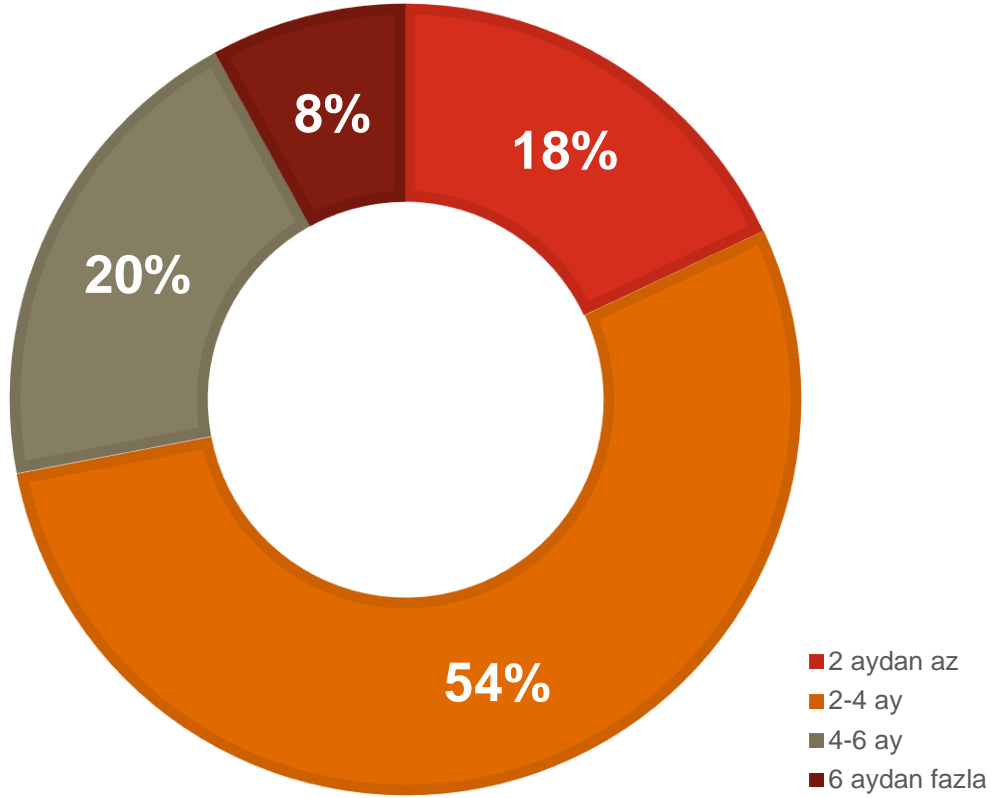
Hangi sıklıkla uzun vadeli planlamalarınızı (3-5 yıl) düzenliyorsunuz?



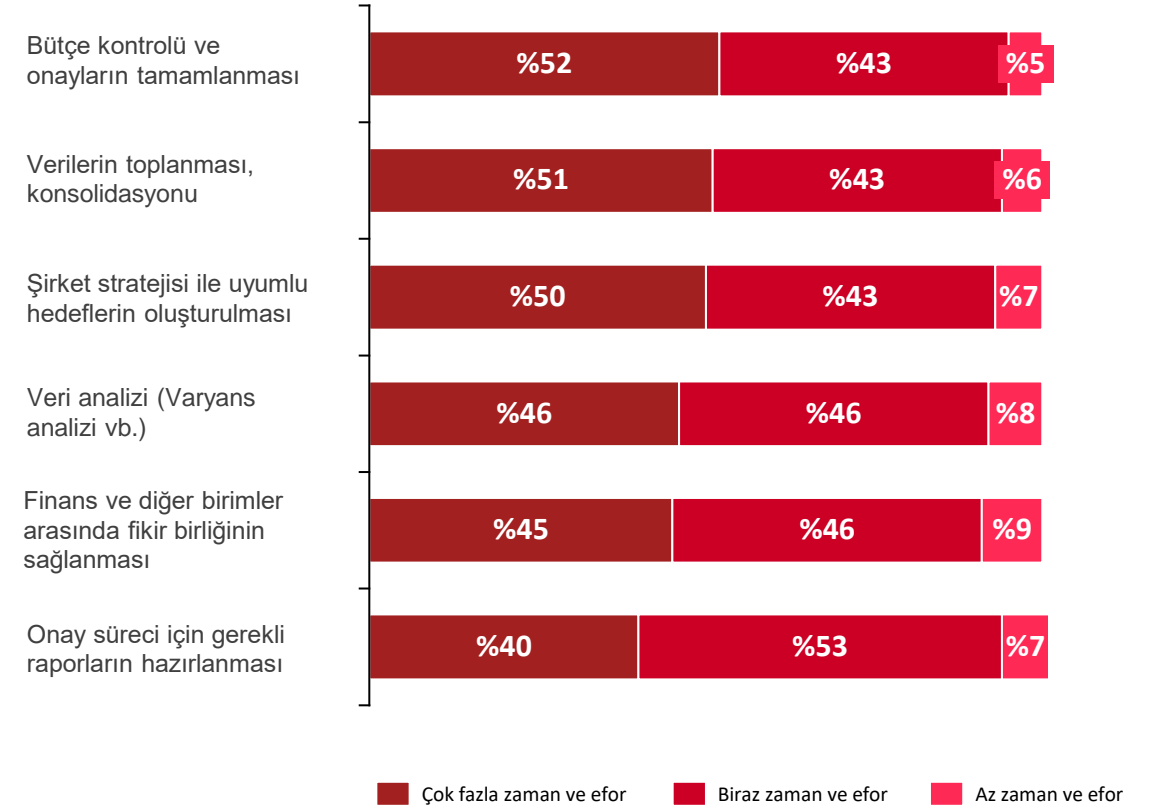
Olgunluk seviyesi düşük şirketlerde bütçe planlama eforunun büyük bir kısmı veri toplama, konsolidasyon ve onay süreçlerinde harcanmaktadır

Bütçe hazırlama süreci efor ve süre dağılımı

Bütçe Hazırlama süreçlerinde şirket bazında harcanan zaman ve eforun dağılımı



Bütçe Takvimi aktivitelerine harcanan zaman ve eforun dağılımı



Bütçe Planlama ve Performans Analizi süreçlerinin dijitalizasyonu ve gelişimi önemli bir faktör haline gelmiştir

Teknoloji tabanlı uygulamaların faydaları



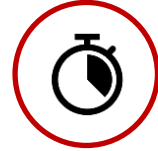
Güvenilir ve
açıklanabilir veri girişi
sağlanması



Anlık veri akışı ile oluşturulan
planın hızlıca yönetime
sunabilmesi sayesinde **hızlı**
aksiyon alınması



Manuel ve süregelen işlerin
otomatize edilerek **insan**
kaynağı **maliyetinde**
azalma

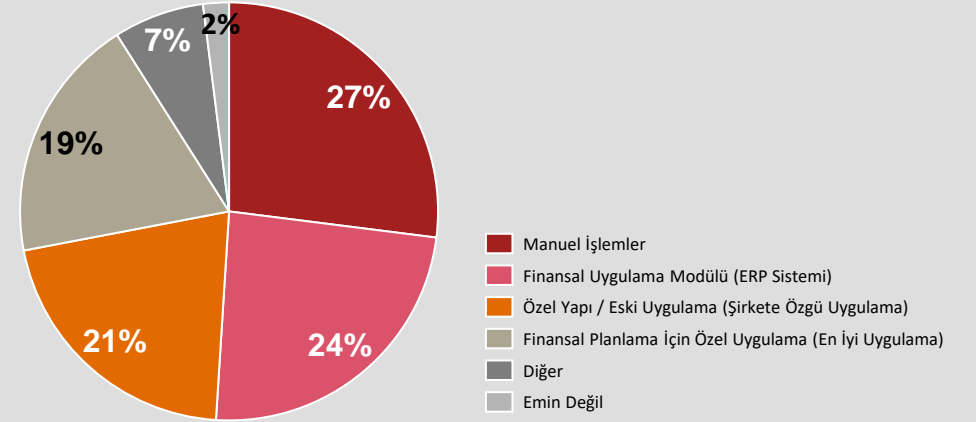


Gelir, maliyet, personel gideri
gibi kalemlerin **otomatik**
güncellenmesi ile **zamandan**
tasarruf

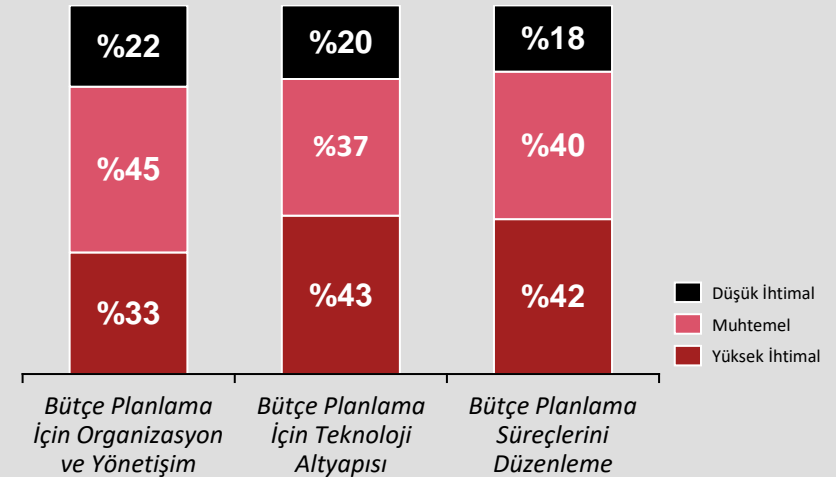


Yüksek veri & bulut
güvenliği ile şirket
bilgilerinin korunması

Bütçe planlama için kullanılan teknoloji altyapısı dağılımı



Bütçe planlamada (bütçe ve tahmin) şirketlerin önümüzdeki iki yıl içerisinde beklenen gelişim



5

Bütçe Süreçlerinde Teknoloji



Bütçeleme süreçleri Excel üzerinde yönetildiği gibi özelleşmiş teknoloji çözümleri de yaygın kullanılmaktadır

**Microsoft Office Otomasyon
Çözümleri**

Microsoft Excel vb.

**Özelleşmiş Bütçeleme ve
Planlama Çözümleri**

Oracle Hyperion Planning, SAP BPC,
IBM Cognos vb.

Esneklik



Verimlilik

... ancak en çok kullanılan Microsoft Office Excel karmaşıklığı ve entegrasyon ihtiyacını çözmekte limitlidir



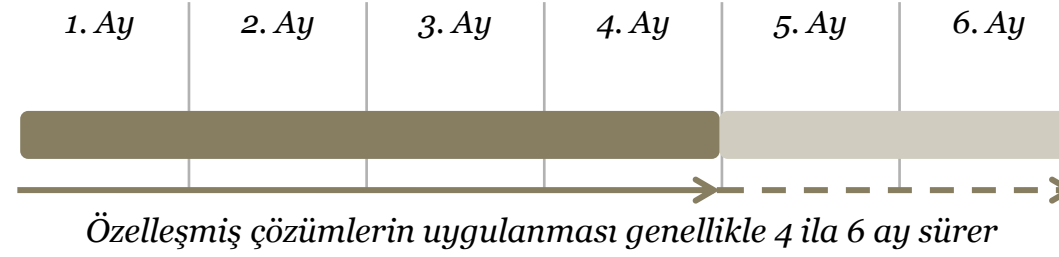
Özelleşmiş bütçeleme ve planlama çözümleri, önemli faydalar sağlayan zengin ve güçlü özellikler sunar



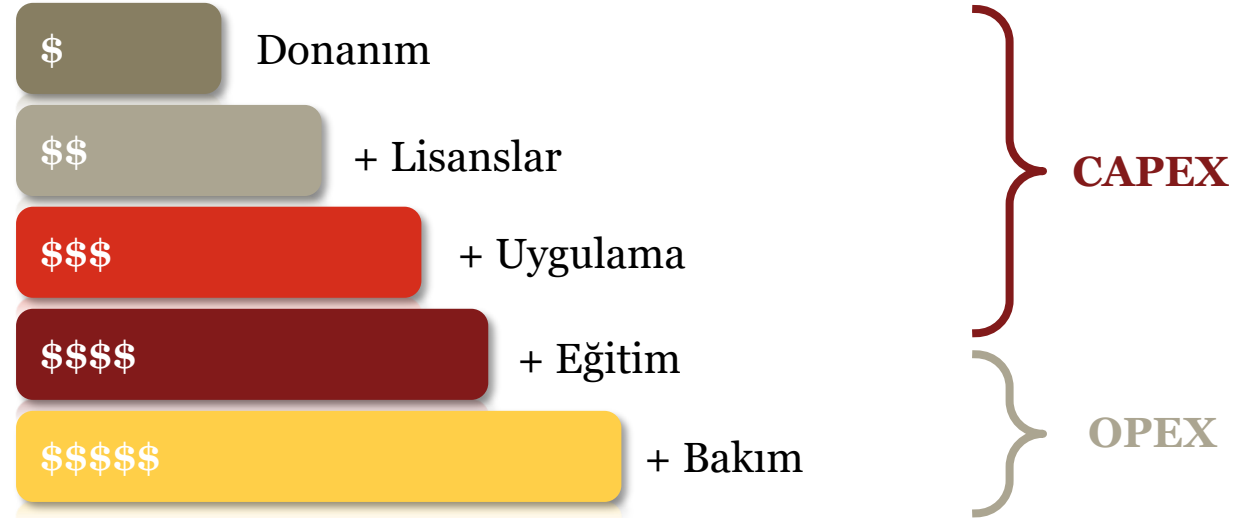
- Süreçlerin **otomatikleştirmesi** ile, manuel işlemlere olan ihtiyacı azaltır
- **Güçlü veri ambarı yönetimi**, işlem süresinin azalmasını sağlar
- Kullanıcıların yaptığı değişiklikler **merkezi veri tabanında güncellenir** ve anlık olarak yansıtılır
- **Standartlaştırılmış veri giriş şablonları**, veri tutarlılığını garanti eder

... ancak özelleşmiş çözümlerin uygulanması önemli ölçüde zaman ve yatırım gerektirir

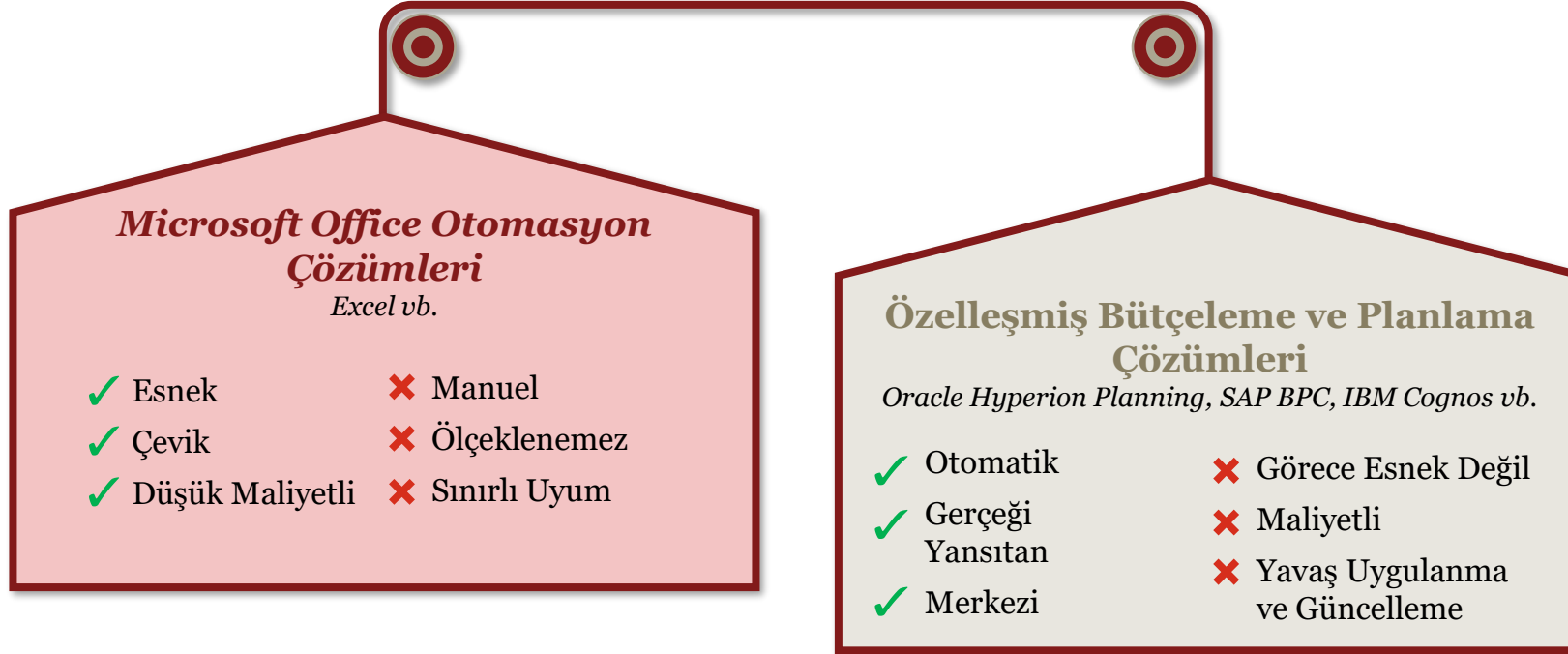
**Örnek uygulama
zaman çizelgesi**



**Toplam sahip
olma maliyeti**



























Microsoft Office otomasyon çözümleri ve özelleşmiş diğer çözümlerin her ikisinin de avantaj ve dezavantajları sözkonusudur



Bu iki tür yazılım arasında herhangi bir orta yol var mı?

Oracle Hyperion Planning, SAP BPC, IBM Cognos gibi yazılımlar bütçeleme çözümleri olarak öne çıkmaktadır

| | | Microsoft Office otomasyon çözümleri | Yeni nesil bütçeleme ve planlama çözümleri | Geleneksel bütçeleme ve planlama çözümleri |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Açıklama amaçlı karşılaştırma | | Örn: Excel etc. | Örn: Anaplan, Host Analytics, Adaptive Insights, Tagetik etc | Örn: Oracle Hyperion Planning, SAP BPC, IBM Cognos etc. |
|  | Esneklik |  |  |  |
|  | Ölçeklenebilirlik |  |  |  |
|  | Güvenlik Yönetimi |  |  |  |
|  | Verilerin Merkezileşmesi |  |  |  |
|  | Otomasyon |  |  |  |
|  | Maliyet |  |  |  |

Bütçe çözümleri hayata geçirilirken yapılan hatalar sistemin kullanım performansını etkilemektedir

ERP geçişinin tamamlanmamış olması

- ✓ ERP geçişinin tamamlanmadan yapılan bütçe kurgusu daha sonra çok fazla **yeniden çalışma ve değişiklik ihtiyacı** oluşturması

Detay Seviyesi

- ✓ **Doğru detay seviyesinde** kurgu yapılması

Ana veri entegrasyonu

- ✓ ERP sisteminden bağımsız ana veriler yerine olabildiğince **mevcut anaverinin kullanılması** ve entegre edilmesi

Grup Şirketlerinin Ortak Tasarımı

- ✓ **Ortak hesap planı** oluşturulması
- ✓ **Konsolide kombine rapor ve analiz** imkanı

Raporlama

- ✓ Bütçe ve fiili raporlama boyutlarının **ortak ve benzer detayda** belirlenmesi
- ✓ **Fiili verilerin** bütçe sistemine entegre edilmesi

Organizasyon

- ✓ Sistem üzerinde planlamanın **kim tarafından ne detayda yapılacağının** net belirlenmesi

Bütçe teknoloji dönüşümünde başarısız olan projelerde yapılan hatalar

Gereksiz detayda kurgu

Üst yönetim desteği eksikliği

Süreçlere uygun olmayan tasarım

ERP sisteminden bağımsız tasarım

Raporlama sistemi ile entegrasyon sağlanmaması

Tasarım sürecine ilgili birimlerin dahil olmaması

Teşekkürler

Arzu Şahin
Anıl Şengün

21. Çözüm Ortaklığı Platformu